

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MICHELE JULIANI BIORA

**EVOLUÇÃO DAS METODOLOGIAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL  
APLICADAS AOS EXECUTIVOS DE GRANDES EMPRESAS.**

CURITIBA

2016

MICHELE JULIANI BIORA

**OS TIPOS DE METODOLOGIAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL APLICADAS  
AOS EXECUTIVOS DE GRANDES EMPRESAS.**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Especialista em Finanças, no  
Curso de MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares

CURITIBA  
2016

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MICHELE JULIANI BIORA

### **OS TIPOS DE METODOLOGIAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL APLICADAS AOS EXECUTIVOS DE GRANDES EMPRESAS.**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná.

Curitiba, 31 de Julho de 2016.

A todos os professores deste curso, que tão importantes foram nesta etapa de minha vida, tornando possível a conclusão deste trabalho e a todos os meus amigos e familiares que sempre me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma visão geral sobre os tipos de metodologias de remuneração variável aplicadas aos executivos de grandes empresas no período de 2000 a 2015, visto que este tema tem sido foco de várias abordagens tanto acadêmicas como corporativas nos últimos anos, embasadas no argumento de que as relações positivas com os empregados podem ser consideradas como fonte de vantagem competitiva para as empresas. Porém, nem sempre os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas realmente impulsionam a melhores resultados, não é simplesmente criar indicadores, é preciso ver a aderência do plano de remuneração variável com o objetivo a ser alcançado pela organização. Não adianta apenas criar um benefício baseado no sucesso de outras empresas se a empresa em que será aplicado o novo plano não tem o mesmo perfil, por isso para um plano de remuneração variável de executivos dar certo, primeiramente é preciso estudar muito bem seu público alvo. Os conceitos utilizados abordam temas como a relação entre remuneração e desempenho, alguns exemplos de planos de remuneração e Teoria da Agência.

**Palavras-chave:** Remuneração Variável. Teoria da Agência. Metodologias de Remuneração Variável. Remuneração Variável de Executivos.

## ABSTRACT

This paper presents an overview of the types of variable remuneration methodologies applied to executives of large companies from 2000 to 2015 since this topic has been the focus of several academic and corporate approaches in recent years, based on the argument of That positive relationships with employees can be considered a source of competitive advantage for companies. However, performance indicators used by companies do not always drive the best results, it is not simply to create indicators, it is necessary to see the adherence of the variable compensation plan to the objective to be achieved by the organization. It is not enough to create a benefit based on the Success of other companies if the company in which the new plan will be applied does not have the same profile, so for a variable compensation plan of executives to succeed, first you have to study your target audience very well. The concepts used address issues such as the relationship between compensation and performance, some examples of compensation plans and Agency Theory.

**Key-words:** Variable Remuneration. Agency Theory. Variable Compensation. Variable Remuneration Methodologies. Executive Variable Compensation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS .....	10
1.1.1	Objetivo Geral .....	10
1.1.2	Objetivos Específicos .....	10
1.2	METODOLOGIA.....	10
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1	TEORIA DA AGÊNCIA.....	12
2.2	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	13
2.3	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PASSO A PASSO.....	18
2.4	RISCOS E BENEFÍCIOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....	19
2.5	METODOLOGIAS DE INCENTIVO VARIÁVEL PARA EXECUTIVOS.....	21
<b>3</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo mostra uma visão geral sobre os tipos de metodologias de remuneração variável aplicadas aos executivos de grandes empresas no período de 2000 a 2015.

Nos últimos anos, este tema tem sido foco de várias abordagens tanto acadêmicas como corporativas, embasadas no argumento de que as relações positivas com os empregados podem ser consideradas como fonte de vantagem competitiva para as empresas. A função de operações busca tornar a empresa mais competitiva, através de aumentos de produtividade e qualidade, necessitando de empregados envolvidos e motivados para atingir seus objetivos. A remuneração variável tem sido um importante instrumento de incentivo ao vincular parcela da remuneração dos empregados ao alcance de metas (KRAUTER, E., 2006).

Por muitas vezes a remuneração de executivos é tratada sob a ótica da Teoria da Agência, onde destaca que as pessoas se comportam em favor de seus próprios interesses e buscam maximizar interesses particulares em detrimento dos interesses da organização (JENSEN; MECKLING, 1976).

A preocupação dos órgãos reguladores de práticas contábeis no Brasil, com as questões relacionadas à remuneração variável nas organizações, fez com que o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) emitisse os Pronunciamentos Técnicos CPCs 10 e 33, que estabelecem procedimentos para reconhecimento e divulgação nas demonstrações contábeis das transações com pagamento baseado em ações (stock options) e com benefícios concedidos a empregados (MIRANDA, K. F.; TOMÉ, W. C.; GALLON, A. V., 2011).

Os trabalhos que focaram a relação entre remuneração e desempenho partiram do pressuposto de que o sistema de remuneração é um mecanismo essencial. Por meio dele, os esforços individuais são direcionados para os objetivos estratégicos do negócio. Quando o sistema de remuneração é estruturado de maneira adequada, esse processo pode contribuir para o aumento do desempenho da companhia (KRAUTER, E., 2013).

Parte-se do pressuposto que os salários e benefícios praticados nas organizações podem influenciar significativamente o desempenho e/ou os resultados



empresariais até então apresentados pelas empresas (BOAS, A. A. V.; BATISTA, L. G, 2004).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Estudar os tipos de remunerações variáveis aplicadas a executivos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar quais são as práticas de remuneração variável para executivos mais utilizadas e esclarecer suas formas e políticas.
- b) Identificar os benefícios em ter um bom sistema de incentivo.

## 1.2 METODOLOGIA

Este trabalho apresenta perspectivas de pesquisas descritivas, refletindo sobre as aplicações dessa abordagem metodológica. O trabalho tem como base uma ampla pesquisa bibliográfica em remuneração variável e demais áreas afins ao foco da discussão. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis

Além disso, há interesse em interpretar a situação em estudo sob o olhar do participante, enfatizando sua perspectiva e flexibilizando o estudo. Assim sendo, uma vez que se busca registrar as influências da remuneração variável de executivos sobre o desempenho das organizações, analisá-los, interpretá-los e identificar suas causas, entende-se essa pesquisa visa à generalização dos eventos e à sua teorização em modelos.

Como métodos técnicos, foi usada a pesquisa bibliográfica, a qual contemplou desde a literatura a artigos publicados, e o levantamento de informações

históricas. Como referencial teórico-empírico, foram analisados estudos recentes sobre o tema. Dessa forma, o presente trabalho tem a intenção, além de tudo, de aliar a teoria documentada com as experiências vivenciadas por diversas empresas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta o contexto e a fundamentação teórico-empírica, que foi a base de conhecimento utilizada na construção da pesquisa, bem como foram mencionadas algumas pesquisas já realizadas sobre os assuntos relacionados a este trabalho.

### 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência é uma das bases fundamentadoras para a maioria dos estudos envolvendo remuneração de executivos pois, estuda os interesses conflitantes entre indivíduos pertencentes a um mesmo grupo. Jensen e Meckling (1976, p. 308) definem relação de agência

Como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (os principais) contratam outro indivíduo (o agente) para realizar algum serviço para o seu benefício que envolve a delegação da autoridade de tomada de decisão a este agente. Se as duas partes da relação são maximizadores de utilidade, existe boa razão para acreditar que o agente não irá sempre agir nos melhores interesses do principal.

De acordo com Estanislau e Loebel (2009), um exemplo claro sobre este tipo de relação em um contexto empresarial é a ligação dos investidores externos em relação a uma empresa. Os investidores (neste caso os principais) delegam autoridade administrativa aos gestores (neste caso os agentes). Ao delegar a autoridade, o principal coloca nas mãos dos agentes o poder de tomar decisões (BARNEY; HESTERLY, 2006). A partir do momento em que os interesses do capital (principal) e do agente passam a ser diferenciados, começam os conflitos entre agente x principal, pois nem sempre o agente atuará a favor dos melhores interesses para o principal (SEGATTO-MENDES, ROCHA, 2002).

Em relação as políticas de remuneração e incentivo, a Teoria da Agência esta interligada com recursos humanos pela área funcional visto que a abordagem de temas voltados a satisfação e esforço, recompensa e desempenho no trabalho é de sua responsabilidade (BRAGA; LIMA; DIAS, 2007).

De acordo com Estanislau e Loebel (2009), para entender melhor essa relação entre recursos humanos e Teoria da Agência, é necessário reexaminar dois temas que mostram com clareza a intersecção:

- Satisfação no trabalho: remuneração, condições de trabalho, tipos de supervisão, são exemplos de alguns fatores que contribuem para a satisfação do indivíduo no trabalho. Os estudos de Hawthorne (1930-1940) firmaram o mito de que “funcionários felizes são funcionários satisfeitos”. Já em estudos mais recentes o mito foi remodelado em “funcionários produtivos é que tendem a ser satisfeitos com o trabalho”. Com isso pode ser demonstrado que a produtividade leva à satisfação (CHRISTEN; IYER; SOBERMAN, 2006). Ou seja, a produtividade (desempenho / esforço) do agente tende a levá-lo a satisfação;
- Desempenho / esforço: o desempenho do agente é o esforço que este gasta na realização de sua tarefa. Ligado diretamente à satisfação ou insatisfação no trabalho (BRAGA; LIMA; DIAS, 2007). De acordo com a Teoria da Agência o desempenho significa além da satisfação do agente um controle para a remuneração e incentivos.

Para Barney e Hesterly (2006) uma de suas críticas referentes a Teoria da Agência é que a motivação essencial dos seres humanos é o ganho financeiro. De acordo com Castilho (2014), a Teoria da Agência estuda a assimetria de informações que existem entre os executivos e os donos das empresas e foi desenvolvida sobre o pressuposto de que as pessoas são oportunistas e possuem interesses próprios, ela analisa os conflitos, verifica os problemas deles decorrentes, e propõe meios de equilibrar estes conflitos para que os riscos derivados dos problemas da agência sejam reduzidos (JENSEN; MECKLING, 1976).

## 2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração baseada nos resultados obtidos de acordo com o desempenho do colaborador ou equipe em um período de tempo previamente determinado, é conhecida como Remuneração Variável. É mensurada por indicadores de desempenhos pré determinados e para vários tipos de cargos, ou seja, executivos,

vendedores, operadores de telemarketing, etc., podem ser bonificados dessa forma, a partir das notas atingidas em um determinado bloco de indicadores previamente estabelecidos na empresa, não podendo ser modificados até o final do período pré-estabelecido, a fim de se manter a confiabilidade do programa.

Por definição, a mensuração referente a remuneração variável deve ser feita a partir do cálculo do desempenho profissional de indicadores de performance (KPIs - Key Performance Indicators), em um certo período de tempo, em comparação com as metas estabelecidas inicialmente.

É conhecida em vários países com nomes diferentes. No Brasil o termo mais semelhante é Bonificação, porém a grande maioria das organizações referenciam como Remuneração Variável. No exterior é conhecido com os seguintes nomes: Incentive Pay, P4P – Pay for Performance, Performance-Based Pay, PRP – Performance-Related Pay, value-based purchasing e Variable Compensation.

Contabilmente falando, uma das vantagens em se aplicar a Remuneração no estilo Variável é transformar o custo fixo em variável, contemplando seus profissionais com incentivos, participações acionárias, participações nos lucros, prêmios e gratificações.

Porém, para se iniciar um programa de Remuneração Variável, é preciso seguir uma base legal. No quadro abaixo podemos ver a comparação entre os principais tipos de Remuneração Variável:

- PLR: com o nome legal de Participação nos Lucros e Resultados e sob a constituição e lei 10.101 de 19.12.2000, tem como base de cálculo o lucro ou resultados (vendas, absenteísmos, etc.) e a periodicidade de pagamento de no máximo 2 vezes anuais e com período mínimo de 3 meses entre os pagamentos. Caso seja escolhido este tipo de remuneração variável, 100% dos funcionários deverão ser abrangidos e o valor deverá ser pago sem incidência de encargos trabalhistas e previdenciários. A oficialização da escolha pelo PLR é feita a partir de acordo coletivo entre os funcionários e o sindicato.
- Bônus: com o nome legal de Gratificação e base legal a CLT, tem como base de cálculo as metas que são definidas pela gestão e não possui restrições referentes a periodicidade de pagamento porém, há incidência de encargos

trabalhistas e previdenciários. Os cargos que terão direito a receber este tipo de remuneração serão definidos a critério da gestão e oficializado via contrato.

- **Stock Options:** com o nome legal de Stock Options, não possui uma base legal pois não é tratada pela legislação trabalhista como relação de emprego. Possui como base de cálculo as metas que são definidas pela gestão e não contém restrições referentes a periodicidade de pagamento porém, há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários. Os cargos que terão direito a receber este tipo de remuneração serão definidos a critério da gestão e oficializado via contrato social.
- **Phantom Options:** com o nome legal de Phantom Stock Options, não possui uma base legal pois não é tratada pela legislação trabalhista como relação de emprego. Possui como base de cálculo as metas que são definidas pela gestão e não contém restrições referentes a periodicidade de pagamento porém, há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários. Os cargos que terão direito a receber este tipo de remuneração serão definidos a critério da gestão e oficializado via contrato.

TIPO	PLR	BÔNUS	STOCK OPTIONS	PHANTOM OPTIONS
<b>NOME LEGAL</b>	Participação Lucros e Resultados	Gratificação	Stock Options	Phantom Stock Options
<b>BASE LEGAL</b>	constituição e lei 10.101 de 19.12.2000	CLT	não é tratado pela legislação trabalhista como relação de emprego	não é tratado pela legislação trabalhista como relação de emprego
<b>BASE DE CÁLCULO</b>	O lucro ou resultados (vendas, absenteísmos, etc)	metas são definidas pela gestão	metas são definidas pela gestão	metas são definidas pela gestão
<b>PERIODICIDADE DE PAGAMENTO</b>	máximo 2 vezes anuais e com período mínimo de 3 meses entre pagamentos	sem restrições	sem restrições	sem restrições
<b>QUEM TEM DIREITO</b>	deve abranger 100% dos seus funcionários	a critério da gestão	a critério da gestão	a critério da gestão
<b>ENCARGOS</b>	não há incidências de encargos trabalhistas e previdenciários	há incidência	há incidência	há incidência
<b>COMO OFICIALIZAR</b>	acordo coletivo com os funcionários e sindicatos	contrato	contrato social	contrato

Fonte: <https://endeavor.org.br>

Já de acordo com Brisolla Jr. (1994), além dos tipos citados acima, ainda temos mais 2 tipos de remuneração variável considerados principais:

- Gain Sharing: são programas que procuram remunerar grupos em função da redução de custos e dos ganhos em produtividade proporcionados à organização.
- Skill-based-Pay: procura remunerar os indivíduos com base nas habilidades ou conhecimentos que possuam. Trata-se de um incentivo de estímulo à aquisição de novas competências e à polivalência.

Garrido (1999, p. 26) descreve que o foco da remuneração variável é: “sustentar a cultura participativa da empresa, motivar o sentimento de os empregados se sentirem como donos do negócio e comunicar os valores da organização”.

Devido à importância atribuída nos últimos anos à remuneração variável pela academia, o Quadro abaixo feito por MIRANDA, K. F.; TOMÉ, W. C.; GALLON, A. V., 2011, mostra vários estudos que investigaram o tema em diferentes contextos.

Os estudos direcionados a Remuneração Variável de executivos no Brasil foram evidenciados a partir de 2009. Esse assunto está se tornando mais importante no cenário brasileiro atual visto que cada vez mais as organizações estão optando por diferenciar a forma de remuneração variável dos seus executivos em relação aos demais colaboradores.

De acordo com os autores do quadro abaixo, os estudos que investigaram o tema remuneração variável se enquadram em basicamente duas abordagens: (1) evidenciação contábil, especialmente a voluntária, e (2) desempenho econômico-financeiro das empresas que a praticam.

- Gallon em 2005: seu objetivo era verificar através de análise de conteúdo (content analysis), a evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas no Brasil.
- Reis Neto em 2006: com o objetivo de analisar como o Plano de Remuneração Variável (PRV) adotado por uma empresa afeta a motivação e desempenho no trabalho.
- Furtado, Carvalho Neto e Lopes em 2007: os objetivos eram: 1) Levantar as práticas de RH das 52 empresas que estavam presentes nas duas listas de “melhores empresas para trabalhar” existentes

atualmente no Brasil em 2006; 2) comparar o resultado deste levantamento com estudos técnicos recentes sobre tendências de RH; 3) comparar a avaliação técnica dessas práticas com a percepção dos empregados sobre essas mesmas 52 empresas.

- Vasconcelos e Silva em 2007: com o objetivo de identificar os critérios, metodologia e ferramentas que empresas dos setores de construção pesada, indústria e tecnologia/serviços estão praticando em seus programas de remuneração variável.
- Nunes em 2008: o objetivo era estudar a evolução do comportamento das companhias nacionais, expressa pelas suas demonstrações contábeis, relativamente a concessão de opções de ações como modalidade de remuneração a empregados em confronto com as recomendações propostas pelos órgãos normatizadores.
- Campos em 2009: com o objetivo de realizar análise comparativa dos procedimentos de reconhecimento, mensuração e evidenciação de operações com opções de ações no ambiente das companhias abertas brasileiras à luz dos padrões contábeis estabelecidos pelo FASB e IASB.
- Oyadomari em 2008: com o objetivo de identificar quais são as práticas de remuneração variável adotadas pelas empresas, como as metas de remuneração estão atreladas as metas oriundas do sistema de controle gerencial, e se a congruência entre as metas individuais e organizacionais.
- Dias, Cunha e Carmo Mario em 2009: tinham o objetivo de comparar e analisar a divulgação das informações referente aos planos de incentivos em opções de ações por empresas brasileiras de capital aberto pertencentes aos níveis de governança da Bovespa nas demonstrações financeiras de 2007 e 2009, com o intuito de verificar se a publicação do CPC 10 culminou em um maior detalhamento de informações divulgadas em 2008 em relação ao ano de 2007.
- Dalmácio, Rezende e Slomski em 2009: com o objetivo de verificar se existe variabilidade nos indicadores contábeis (Margem Bruta,



Margem EBIT, Margem Operacional, Margem Líquida, Margem EBITDA, Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido) entre os setores utilizados como medidas de performance nos contratos de remuneração variável dos gestores.

- Victor e Terra em 2009: o objetivo era identificar quais características de governança corporativa das empresas listadas na Bovespa são capazes de influenciar seu nível de transparência da remuneração executiva por meio de opções de ações.
- Silva e Beuren em 2010: com o objetivo de verificar como vem sendo evidenciada a remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na Bovespa diante das alterações propostas pelo IBGC e CVM.

Autoria (Ano)	Objetivos
Gallon <i>et al.</i> (2005)	Verificar, através de análise de conteúdo ( <i>content analysis</i> ), a evidência dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas no Brasil.
Reis Neto (2006)	Analisar como o Plano de Remuneração Variável (PRV) adotado por uma empresa afeta a motivação e o desempenho no trabalho.
Furtado, Carvalho Neto e Lopes (2007)	1) Levantar as práticas de RH das 52 empresas que estiveram presentes nas duas listas de 'melhores empresas para trabalhar' existentes atualmente no Brasil em 2006; 2) comparar o resultado deste levantamento com estudos técnicos recentes sobre tendências de RH; e 3) comparar a avaliação técnica dessas práticas com a percepção dos empregados sobre essas mesmas 52 empresas.
Vasconcelos e Silva (2007)	Identificar os critérios, metodologia e ferramentas que empresas dos setores de construção pesada, indústria e tecnologia/serviços estão praticando em seus programas de remuneração variável.
Nunes (2009)	Estudar a evolução do comportamento das companhias nacionais, expressa pelas suas demonstrações contábeis, relativamente à concessão de opções de ações como modalidade de remuneração a empregados em confronto com as recomendações propostas pelos órgãos normatizadores.
Campos (2009)	Realizar análise comparativa dos procedimentos de reconhecimento, mensuração e evidência de operações com opções de ações no ambiente das companhias abertas brasileiras à luz dos padrões contábeis estabelecidos pelo FASB e IASB.
Oyadomari <i>et al.</i> (2008)	Identificar quais são as práticas de remuneração variável adotadas pelas empresas, como as metas de remuneração estão atreladas às metas oriundas do sistema de controle gerencial, e se há congruência entre as metas individuais e organizacionais.
Dias, Cunha e Carmo Mário (2009)	Comparar e analisar a divulgação das informações referentes aos planos de incentivos em opções de ações por empresas brasileiras de capital aberto pertencentes aos níveis de governança da Bovespa nas demonstrações financeiras de 2007 e 2008, com o intuito de verificar se a publicação do CPC 10 culminou em um maior detalhamento de informações divulgadas em 2008 em relação ao ano de 2007.
Dalmácio, Rezende e Siomski (2009)	Verificar se existe variabilidade nos indicadores contábeis (Margem Bruta, Margem EBIT, Margem Operacional, Margem Líquida, Margem EBITDA, Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido) entre os setores utilizados como medidas de performance nos contratos de remuneração variável dos gestores.
Victor e Terra (2009)	Identificar quais características de governança corporativa das empresas listadas na Bovespa são capazes de influenciar seu nível de transparência da remuneração executiva por meio de opções de ações.
Silva e Beuren (2010)	Verificar como vem sendo evidenciada a remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na Bovespa diante das alterações propostas pelo IBGC e CVM.

Fonte: Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. *Pensar Contábil*, v. 13, n. 51, art. 4, p. 35-47, 2011.

## 2.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PASSO A PASSO

Para montar um programa de remuneração variável é necessário seguir os seguintes passos básicos:

- Definir os indicadores: para que o programa seja confiável e bem estruturado, a primeira definição necessária a ser feita são as dos indicadores de desempenho que serão utilizados para mensurar e qualificar os atingimentos de cada profissional de acordo com uma meta pré-estabelecida.
- Definir as regras de cálculo: a seguir devem-se criar as fórmulas de cálculos e a curva de premiação nas quais os colaboradores serão submetidos, juntamente com todas as áreas envolvidas (Financeira, Comercial, RH), também nesta fase deve-se definir quais serão os critérios de elegibilidade utilizados para classificar quais serão os cargos/grupos participantes.
- Definir as metas: após a criação dos indicadores e das regras a serem utilizadas para se calcular o atingimento final, as metas deverão ser definidas a partir de um estudo prévio de históricos de atingimentos dos indicadores determinados para o cálculo, para que não seja criada uma meta irreal que acabará facilitando ou dificultando demasiadamente o atingimento do colaborador. Para Ducati e Vilela (2001, p. 12), “as metas necessariamente devem ser propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser possível de atingir, porém de forma que tragam constantes melhorias para a organização”.
- Acompanhamento periódico dos indicadores: criar um acompanhamento mensal ou semanal dos indicadores que funcionará como um termômetro para os colaboradores que assim poderão saber se estão ou não próximos de atingirem suas metas e focarem mais nos resultados e qualidade (dependendo do indicador) dos seus atendimentos.

Para que todo o processo seja feito com sucesso, é necessário dedicação e trabalho em equipe com outras áreas, devendo ser constituído por consultores de gestão e especialistas que dominem os indicadores, os cálculos e todas as questões envolvendo Remuneração Variável.

## 2.4 RISCOS E BENEFÍCIOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A necessidade de reestruturação dos tipos de remuneração de pessoas nas organizações, buscando um melhor atingimento do desenvolvimento tanto dos

profissionais como organizacional, é cada vez mais evidente. A proliferação dos programas de Remuneração Variável, facilitou a forma das empresas interagirem fazendo com que os interesses da empresa como os dos funcionários sejam unificados afim de alcançar um único objetivo beneficiando ambas as partes.

Para estimular o potencial no nível máximo dos colaboradores, as organizações precisam motivá-los. Segundo Clasen (2000), a flexibilidade baseada na remuneração pode estar atrelada à motivação, ao desempenho e ao desenvolvimento dos empregados.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 55) afirmam que “a remuneração variável aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, sua remuneração ao desempenho alcançado”.

Sendo assim, os maiores benefícios ao se aplicar a Remuneração Variável, para o empregado além da motivação muitas vezes financeira, por premiações ou ações da empresa, os estimulam a alcançar suas metas com qualidade e agilidade, trazendo vantagens também para a empresa. Fazendo com que as duas partes sejam beneficiadas.

Reis Neto e Marques (2004, p. 6) enfatizam que “quando o empregado compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas”.

Porém em casos onde a Remuneração Variável não é muito bem aplicada, seja por uma falta de transparência no processo dos cálculos da remuneração, acompanhamento dos atingimentos das metas ou mudanças no decorrer do período pré-estabelecido sem aviso prévio às partes interessadas, pode ocasionar uma insegurança em relação a confiabilidade e aplicabilidade do novo sistema de remuneração, fazendo com que muitas vezes os funcionários sintam-se desestimulados e desconfiados se este novo método realmente é viável a realidade da empresa.

Projetos de remuneração que não são aplicados a todos e sim apenas algumas equipes na empresa em detrimento de outras, acabam provocando um sentimento de injustiça, mesmo sabendo que os modelos de remuneração podem ser diferenciados de acordo com a responsabilidade e hierarquia de cada grupo.

Para um programa de remuneração variável atingir seu objetivo de forma propulsora é necessário aliar o capital, representado pela figura do empresário, com o trabalho, representado pela figura dos empregados, de forma a fazer com que ambos caminhem para o mesmo objetivo e sejam remunerados (CLASEN, 2000).

Remuneração variável é a principal ferramenta para interligar desempenho a remuneração, contribuindo com um melhor alinhamento estratégico entre geração de valor a longo prazo e planos de remuneração.

## 2.5 METODOLOGIAS DE INCENTIVO VARIÁVEL PARA EXECUTIVOS

De acordo com Oliva e Albuquerque (2007), a complexidade é muito maior quando a remuneração é tratada no âmbito dos executivos das empresas por se tratar de um grupo com alta concentração de poder e que geralmente não é submetido às mesmas políticas de recursos humanos destinadas aos demais colaboradores. Entretanto isto não os isentam da necessidade de ter comprometimento com as metas estabelecidas pelos proprietários ou demais grupos de interesse da organização, cumprindo adequadamente as tarefas a eles designadas.

Temos atualmente várias classificações de Remuneração Variável para executivos, sendo, em algumas empresas, mensuradas de forma diferenciada das dos demais colaboradores. Abaixo seguem alguns exemplos e aplicabilidade das mais utilizadas pelas organizações nos últimos 15 anos:

- Bônus: incentivo de curto prazo, vinculado ao ganho de performance imediato da empresa, normalmente pago em dinheiro juntamente com o salário base.
- Participação Acionária: são programas de incentivos a médio e longo prazo que permitem aos executivos usufruírem de ações da empresa onde trabalham com condições diferenciadas das praticadas no mercado acionário. É um dos programas de remuneração mais complexos e sofisticados do conjunto de remuneração estratégica. Existentes no Brasil desde a década de 70 seguem o exemplo de programas de remuneração aplicados pelas multinacionais norte-americanas, inicialmente oferecido somente para os executivos de primeiro escalão. Atualmente esse tipo de incentivo tem se tornado cada vez mais popular nas empresas.

- Planos de Desempenho: são aqueles cuja premiação é vinculada a um indicador de desempenho financeiro ou econômico da empresa, baseados em unidades de valor da empresa criadas especificamente para esse fim, como por exemplo prêmios em dinheiro, viagens ou até mesmo ações da empresa.
- Privilégios de empregado: são programas que oferecem facilidades na aquisição de planos de aposentadoria, planos de seguros, planos de saúde, planos de celular da empresa, planos de educação e desenvolvimento pessoal.
- Privilégios executivos: são programas em que os cargos executivos podem usufruir de privilégios únicos, como reembolso de viagens, utilização de jato privativo da empresa.
- EVA (Economic value added, valor econômico agregado): é considerado um dos melhores direcionadores do mercado onde revela se os gestores estão sendo eficazes. É uma medida de atuação onde leva-se em conta a diferença entre a rentabilidade dos ativos da organização e o custo do financiamento ou do capital requerido para gerar o resultado, (Motta, 2005).

De acordo com Motta (2005), existem muitas opções de planos de “stock options” no mercado, que são aplicados nas organizações conforme o perfil da empresa e dos funcionários, de acordo com o segmento em que atuam, fazendo com que não haja um modelo único a ser seguido nem mesmo entre as consultorias na hora de definir cada opção. De uma forma geral, no entanto, os planos acionários podem ser divididos em três modelos básicos:

- A- “Stock options”: A organização cede ao executivo o direito às ações com preços geralmente inferiores aos de mercado e prazos de carência (vesting) predeterminados em ciclos que variam geralmente entre 2 a 5 anos, para a compra como parte integrante do pacote de remuneração. Trata-se de um incentivo de longo prazo e geralmente em caso de saída voluntária do executivo da empresa ele perde o direito às ações.
- B- “Restricted stocks”: Normalmente não há compra de ações por parte do executivo, pois a empresa fornece um pacote de ações estabelecendo algumas restrições ao uso. A mais comum é a permanência do profissional na organização por um determinado prazo. Algumas companhias estabelecem ainda uma valorização mínima acumulada no

valor da ação. Caso o colaborador deixe a empresa antes do período previsto ou caso as ações não alcancem a valorização prevista, nada será pago. Como se trata de uma doação, as ações pertencem de fato ao executivo.

- C- “Phantom stocks”: Adotado por empresas de capital fechado ou aberto onde não há diluição de capital, esse modelo não dá direito a posse das ações ao executivo. A companhia define a cota à qual ele tem direito, mas não a entrega, pagando somente o equivalente a valorização da ação ao profissional após o período de vesting. Esse modelo também é conhecido como SAR (Stock Appreciation Rights).

Para a implementação baseada em participação acionária, é necessário um projeto meticulosamente elaborado afim de evitar um mal dimensionamento na distribuição e conseqüentemente a redução do valor unitário das ações, assim desfavorecendo os acionistas frente ao mercado.

### 3 CONCLUSÃO

Nem sempre os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas realmente impulsionam a melhores resultados, não é simplesmente criar indicadores, é preciso ver a aderência do plano de remuneração variável com o objetivo a ser alcançado pela organização.

Para um plano de remuneração variável de executivos dar certo, primeiramente é preciso estudar seu público alvo, não adianta apenas criar um benefício baseado no sucesso de outras empresas se a empresa em que será aplicado o novo plano não tem o mesmo perfil, se os interesses dos executivos não estiverem bem alinhados com o da empresa para que não ocorra o problema identificado na Teoria da Agência onde muitas vezes os interesses dos agentes acabam sobressaltando o interesse dos principais.

De acordo com um dos objetivos principais deste artigo, em esclarecer quais são as práticas de remuneração variável para executivos mais utilizadas e suas formas e políticas, foram apresentadas as formas mais utilizadas na atualidade, e podemos assim avaliar que os planos acionários estão cada vez ganhando maior visibilidade no mercado e já não são mais limitados apenas a cargos de executivos (apesar de serem geralmente pacotes diferenciados de acordo com o cargo). Além de trazer benefício para os executivos, ele acaba também aumentando a quantidade de acionistas da empresa, fazendo com que os interesses tendam a ter o mesmo direcionamento.

Os exemplos de remuneração variável apresentados anteriormente, nos mostra como é necessária uma relação de comprometimento entre os colaboradores e a empresa, resultando no aumento da renda para o colaborador e aumento da produtividade para as organizações.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, L. O. M.; REIS NETO, M. T. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, p. 585-614, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. R. (org.). **The Sage Handbook of Organization Studies**. Sage, 2006, p. 111- 147.
- BOAS, A. A. V.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 03-09, 2004.
- BRAGA, C.D.; LIMA, R.E.; DIAS, C.G; A teoria da agência e os recursos humanos nas organizações. In: **ENANPAD**, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- BRISOLLA JUNIOR, C.B. A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo no setor bancário brasileiro. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo – FEA-USP, 224 p. 1994.
- CASTILHO, Z. H. R. Relação entre a Remuneração de Executivos e o desempenho financeiro dos bancos brasileiros de capital aberto. Goiânia, GO. **Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)** apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG), 2014.
- CLASEN, Emanuelle. Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC. 2000. 123 f. **Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CHRISTEN, M., IYER, G.; SOBERMAN, D. Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory. **Journal of Marketing**, jan. 2006, v. 70, p. 137-150.
- DUCATI, Erves; VILELA, Ednaldo Souza. A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. In: **ENANPAD**, 25., 2001, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2001. CD-ROM.



ESTANISLAU, C.; LOEBEL, E. Teoria da Agência e Teoria da Ação Comunicativa: Da Polarização Teórica à Superação Dicotômica. In: **ENANPAD**, 33, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009.

GARRIDO, Laercio M. Participação nos lucros e resultados: manuais de instrução. São Paulo: **Nobel**, 1999.

GIL, Antonio Carlos (2008) Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, New York, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KRAUTER, Elizabeth. A influência da remuneração variável no desempenho das empresas. In: **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 2006.

KRAUTER, Elizabeth. Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um Estudo com Empresas Brasileiras. **REPeC, Brasília**, v. 7, n. 3, art. 3, p. 259-273, jul./set. 2013.

MOTTA, W.H. Remuneração Variável: stock Options, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis. In: **VII Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia (Seget)**, 2005, Resende - RJ. Seget - 2005, 2005.

MIRANDA, K. F.; TOMÉ, W. C.; GALLON, A. V. Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. **Pensar Contábil**, v. 13, n. 51, art. 4, p. 35-47, 2011.

MARQUES, A. L.; REIS NETO, M. T. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, p. 5-18, 2004.

OLIVA, E.C.; ALBUQUERQUE, L.G. Sistema de Remuneração de Executivos e Conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.4, n.1, p. 61-73, 2007.

SEGATTO-MENDES, A.P.; ROCHA, K. Análise da aplicabilidade da teoria de agência às relações entre participantes de cooperações universidade-empresa. In: **ENANPAD**, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.